



ZALOŽBA
CHIARA

DR. ALBERT BERNSTEIN

*Avtor uspešnice
ČUSTVENI
VAMPIRJI*

KDO JE TU NOR?

101 predlog kako preživeti
norosti na delovnem mestu



Albert Bernstein

Kdo je tu nor?: 101 predlog, kako preživeti norosti na delovnem mestu

© 2025 Založba Chiara

Zbirka KNJIGA KOT ZDRAVILO*

Naslov izvirnika: Am I the Only Sane Person Working Here?: 101 Solutions for Surviving Office Insanity

© 2009 Albert Bernstein

Izdala in založila: Založba Chiara

Za založbo: Simona Hana Boc

www.zalozba-chiara.si

Prevedla: Irena Pan

Lektorirala: Vesna Debeljak

Pregled besedila: Mateja Kržišnik

Naslovnica: Sai Pan

Prelom: PhotoZ

Tisk: Primus digitalni tisk

Naklada: tisk na zahtevo

1. ponatis

Ljubljana, 2025

Brez pisnega dovoljenja Založbe Chiara je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, hkrati s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranitvijo v elektronski obliki, v okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

331.103.1:159.942(035)

BERNSTEIN, Albert J.

Kdo je tu nor?: 101 predlog, kako preživeti norosti na delovnem mestu /

Albert J. Bernstein ; [prevedla Irena Pan]. - 1. ponatis. - Ljubljana :

Chiara, 2025. - (Zbirka Knjiga kot zdravilo)

Prevod dela: Am I the only sane person working here?

ISBN 978-961-93915-7-0

COBISS.SI-ID 236918275

VSEBINA

ZAHVALA	9	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 12	
UVOD	10	Zavedanje	40
		Razmišljajte kot psihologi, vendar se ne izražajte kot oni	41
1. DEL LAŽI IN PODOBNA SRANJA	12	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 13	
SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 1		Avtopilot	42
Zavajanje ali navadna laž?	13	Kako prevzeti krmilo v svoje roke	43
Bresti po sranju nekoga drugega	14	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 14	
SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 2		Strah in izmikanje	45
Lažnivci tipa »pes je pojedel mojo domačo nalogo«	15	Soočite se s strahom	46
Pozabite na psa – zahtevajte domačo nalogo	16	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 15	
SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 3		Na razpotju med strahom in dolgčasom	47
Patološki lažnivci	18	Srhljivo ali dolgočasno – kaj izbrati?	47
Odpri usta in že laže	19	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 16	
SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 4		Jeza	48
Ljudje, ki lažejo sami sebi	21	Umirjanje jeze	49
Kako se izogniti zanikanju zanikanja	22	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 17	
SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 5		Nič kaj subtilna tekmovalnost	51
Sranja na vodilnih mestih	23	Če se boste šli to igro, morate vedeti, kako zmagati ..	52
Obzirnost do verovanj	25	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 18	
SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 6		Korporativni nasilneži	53
Prenašalci slabih novic	25	Kako obvladati nasilnega šefa	54
Bolj kot samo sporočilo je pomembno to, kdo vam ga sporoča	26	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 19	
SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 7		Nasilneži, ki želijo zgolj pomagati	57
Sluzavci	27	Kako preprečiti, da bi vam na smrt pomagali	58
Naj se sluz ne prilepi na vas	27	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 20	
SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 8		Biti pasivno agresiven pomeni, da se ti nikoli ni treba opravičiti	59
Temna stran	28	Kako preprečiti glavobol zaradi pasivno agresivnih sodelavcev	60
Boj s temnimi silami	28	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 21	
SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 9		Politična nekorektnost	61
Da bi se obvarovali pred lažnivci, morate znati razmišljati kot oni	30	Kaj reči brezčutnim kretenom	61
Kako lagati	30	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 22	
SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 10		Depresivni sodelavec	63
Kako odkriti resnico	32	Kaj storiti, da vas ne bi posrkala depresija nekoga drugega	64
Kako poslušati	34	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 23	
2. DEL RAZUMEVANJE NOROSTI	36	Ostali psihološki problemi v vaši pisarni	67
SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 11		Kaj reči ljudem s težavami	67
Zakaj ljudje počnejo neumne in zoprne stvari	37	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 24	
Odkriti morate, kaj žene ljudi – tudi ko tega sami ne vedo	37	Obtoževanja in pritoževanja	69

Kako preprečiti negativnim ljudem, da bi nam uničili dan	70
--	----

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 25

Ljudje, ki niso tako pametni kot vi	72
Inteligenco uporabite v svojo korist	73

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 26

Zabušanti	75
Kako pripraviti zabušante, da dvignejo svojo leno rit. ...	76

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 27

Obsedenci z nadzorom	78
Kako nadzorovati obsedence z nadzorom	79

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 28

Narcistične riti	81
Kaj storiti, da vas narcisi ne potegnejo na dno	82

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 29

Delo s prasci in idioti	84
Kako preprečiti, da bi vas norost drugih spravila ob pamet	85

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 30

Vaše skrito orožje.	87
Dvoje osnovnih pravil za ohranitev prisebnosti.	87

3. DEL PRAVILA90

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 31

Nenapisana pravila	91
Upošteвайте nenapisana pravila ali pa boste zaradi njih opleli	92

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 32

Nenapisana pravila v vašem podjetju.	94
Kako odkriti nenapisana pravila	94

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 33

Korporativna mitologija	97
Korporativni miti nas učijo nenapisanih pravil	98

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 34

Pravilo, ki ni pravilo.	99
Kako doseči, da bi bilo vaše delo nagrajeno	100

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 35

Kaj vse boste morali še storiti, da boste lahko končno opravljali svoje delo?	101
Sprejeti morate tudi neformalne plati vašega dela ...	102

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 36

Bitka za prevlado – večer vir konfliktov	103
Naučite se pravil dominacije – to je ukaz!	104

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 37

Posredne žalitve	106
Kako se odzvati na posredno omalovaževanje	108

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 38

Naravnost iz psiholoških laboratorijev: nespremenljiva pravila človeškega vedenja.	110
Boljše življenje s pomočjo psihologije: raba nespremenljivih pravil za nadzorovanje vedenja drugih ...	110

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 39

Psihološki učinki, ki vplivajo na vsakogar.	113
Naj psihologija dela za vas, ne proti vam.	113

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 40

Filozofija slabih odločitev.	115
Ko ljudje sprejmejo slabe odločitve, jih vprašajte, kako so do njih prišli.	116

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 41

Megleno upravljanje.	118
Kako se izvele iz gnojnice	119

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 42

Skrivnosti	121
Kako doseči, da prikrivanje ne bo več skrivnost.	122

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 43

Kultura kargo kultov	122
Kaj storiti, če tudi vaši menedžerji mahajo s palicami in listi	124

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 44

Disfunkcionalna podjetja	125
Negovanje in hranjenje nevidnih slonov	126

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 45

Teorija X	128
Živeti po teoriji X	129

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 46

Kako se teorija X ohranja v svetu teorije Y	130
Kako prepoznati prikrito teorijo X	132

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 47

Težave z avtoriteto dišijo po najstništvu.	133
S svojim notranjim najstnikom ravnajte odločno, vendar ljubeče	134

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 48

Pravila zdaj poznate – kako jih boste uporabili? ...	136
Kako druge pripraviti do tega, da bodo videli sami sebe, ne da bi se razjezili na vas	137

4. DEL NAJHUŽJI MOŽNI SCENARIJ

STRATEGIJA PREŽIVETJAI138

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 49

Spremembe	139
Kako se spoprijeti s spremembami	139

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 50

Odločitve, odločitve	143
----------------------------	-----

Kako se odločiti	143	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 51	185
Strupeno opravljanje	145	Odlašanje	185
Kaj narediti z govoricami	146	Brez odlašanja se spoprimate z odlašanjem	186
Pasti perfekcionizma	148	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 66	
Popolno zdravilo za perfekcioniste	150	Strahovi so kot gobline	189
Ko ljudje ne poslušajo	151	Kako zasledovati gobline	189
Kako druge pripraviti k temu, da bodo prisluhnili konstruktivni kritiki	151	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 67	
Ne jemljite tega osebno	153	Strah pred nastopanjem v javnosti	193
Kako kritike ne vzeti osebno	154	Kako premagati strah pred javnim nastopanjem ...	194
Ko se spravijo na vas	155	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 68	
Kako ostati v enem kosu, če se spravijo na vas	155	Ko vas ob misli, da morate poklicati po telefonu, oblije mrzel pot	196
Ko vam rečejo, da se morate izboljšati	158	Kako opraviiti s strahom pred uvodnimi telefonskimi klici	197
Kako se odzvati na slabo letno oceno dela	159	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 69	
Ali vaše podjetje drvi v prepad?	161	Slaba samopodoba	200
Prepoznavajte faze, skozi katere gre podjetje med spoprijemanjem z negativnimi spremembami	162	Okrepite zaupanje vase in upajte, da bo to učinkovalo tudi na vašo samopodobo	201
Podjetja, ki prakticirajo žrtvovanje ljudi	164	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 70	
Kako se izogniti žrtvenemu oltarju	164	Časovni pritisk	202
Če ste izgubili službo, ne poslabšajte situacije še sami	166	Kako preprečiti, da bi vas zaradi časovnega pritiska zadela kap	203
Kaj storiti ob izgubi službe	167	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 71	
Iskanje nove zaposlitve	169	Kaj storiti v primeru malo verjetne možnosti, da morda nimate prav	205
Kaj pri iskanju službe smeš in česa ne	170	Kako se opravičiti	205
Razgovor	173	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 72	
Kako izstopati na prvem razgovoru	173	Običajna depresija	207
Obred iniciacije	177	Naj vas depresija ne spravi v depresijo	208
Kako postati del njih	178	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 73	
Krivda preživelega	180	Imate težave z alkoholom?	209
Kako preživeti krivdo preživelega	180	Kako zagotovo vedeti, ali imate težave z alkoholom	210
Zlati okovi	182	SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 74	
Odklenite te zlate verige	184	Spogledovanje s pogubo	211
		Spoznajte korake snubitvenega plesa, preden jih odplešete tudi na delovnem mestu	212
		SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 75	
		Ljubezenska razmerja na delovnem mestu, ki vam lahko ogrejejo srce	214
		Kako vedeti, katero ljubezensko razmerje vam bo raztreščilo življenje	215
		SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 76	
		Česa v izrečenem »ne« niste razumeli?	216
		Reči »ne« je redkokdaj dovolj	217
		SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 77	
		Ko izgubite živce	218

Kaj storiti, da ne bi izgubili živcev, in kako zmanjšati škodo, če se vam to vseeno zgodi 219

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 78

Premestitvena melanholija 221

Ostati ali oditi? 222

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 79

Obžvevanja 223

Če namesto odgovora dobite obtožbe, postavljate napačno vprašanje 224

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 80

Učenje iz napak 225

Kako razumeti, kaj nas poskušajo naučiti napake. . . 226

5. DEL UPORABNE VEŠČINE NA

DELOVNEM MESTU 227

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 81

Dobro opravljeno delo ne zagotavlja uspeha 228

Kako prepoznati razliko med biti dober in biti uspešen 228

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 82

Primeren odnos je kot pornografija: ne moreš ga natančno opredeliti, vendar ga prepoznaš, ko ga vidiš . . 230

Kako se pretvarjati, da imate primeren odnos, če ga do sedaj niste imeli 231

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 83

Se morate prilizovati, da bi napredovali? 233

Res je, če želite karkoli dobiti, se morate prilizovati . . 234

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 84

Vsi smo na trgu 235

Če menite, da vam v vaši službi ni treba prodajati, razmislite še enkrat. 236

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 85

Pogajanja 237

Kako biti trd pogajalec 237

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 86

Spretnost dela z ljudmi 239

Trening veščin za delo z ljudmi za fante 240

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 87

Zahteva po zvišanju plače 242

Kako torej doseči zvišanje plače? 243

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 88

Si res želite biti kreativni? 245

Kako nositi breme kreativnosti 246

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 89

Težko je biti komedijant 247

Namigi za nadobudne humoriste na delovnem mestu . . 248

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 90

Trobiti v lastni rog 249

Kako se promovirati, ne da bi zveneli kot egomanijak . . 250

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 91

Zeigarnikov učinek 251

Ne izgubljajte spanca zaradi nedokončanih nalog . . 251

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 92

Ko življenje postane uhojena pot, na vrata že trka nevarnost 253

Usmerite se k rasti in izzivom ali pa boste počasi oveneli 253

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 93

Službena zabava 254

Poslovna praznovanja 255

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 94

Čestitke za vaše napredovanje! 257

Prepoznajte sindrom vodstvenega šoka. 257

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 95

Jezik menedžmenta 258

Nekaj pomembnih razlik, ki bi jih moral poznati vsak menedžer 259

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 96

Vzreja napačnih značajev v tropu 260

Kako ohraniti trop močan in zdrav 261

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 97

Kaj je narobe s superžensko? 262

Če ne boste poskrbeli zase, tudi za druge ne boste večmogli 263

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 98

Timsko delo 264

Kako spodbuditi timsko delo 265

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 99

Evolucija menedžerja 266

Kako menedžerji rastejo in se razvijajo 267

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 100

Sistemi analitiki, ki postanejo žrtev sistema 269

Vodenje pomeni več kot le ohranjanje sistema 270

SCENARIJ IN STRATEGIJA PREŽIVETJA 101

Kako narediti naslednji korak 272

Kako se pripraviti do tega, da bi naredili stvari, ki se vam upirajo 273

ZAHVALA

Najprej bi se rad zahvalil številnim ljudem, ki jih je delo v njihovi službi z leti prignalo na rob norosti, dokler končno nismo odkrili, kaj se z njimi dogaja in kaj lahko v zvezi s tem storijo. Ta knjiga je nastala na podlagi njihovih zgodb.

Hvaležen sem tudi agentki Janet Rosen iz podjetja Sheree Bykovsky in partnerici, ki me je prepričala, da bodo ljudje, če bom vse zapisal, to res želeli brati, in založniku Johnu Aherneju, ki me je med projektom vodil s svojim izjemnim občutkom za slog, s svojo širino duha in s sijajnim smislom za humor.

Zahvalo dolgujem tudi moji sestri Joyce Howell pa Mindy Ranik, Bobu Pooleu, Yvonne Edes in Donni Sherwood, prijateljem, podpornikom in vsem mojim muzam, ki so z menoj ljubeznivo delili svoje ideje in navdih ter me ves čas opogumljali.

Tudi moja hči Jessica, ki je v tem času nenadoma odrasla, mi je bila s svojim mladostnim pogledom in s presenetljivo učeno literarno kritiko v izjemno pomoč. Njena fakultetna izobrazba se je zagotovo obrestovala!

Hvala tudi vsem ostalim v družini, Luahni, Joshu, Melvinu in mali Clarici, ki so se morali sprijazniti s tem, da sem zaradi pisanja vstajal že pred zoro in ob mraku zaspal na svojem stolu.

Na koncu pa moram počohati še Molly in Mocho, ki sta vsako jutro skupaj z mano vstali in me čuvali, medtem ko sem pisal.

UVOD

Če ste tudi vi zmedeni in razdraženi zaradi norosti, ki se dogajajo v vaši službi, vedite, da niste edini. Včasih se zdi, kot da je ves poslovni svet že čisto ponorel.

Izvršni direktor se pred upravnim odborom hvali s prirejenim poročilom o izjemnem donosu investicij, medtem ko se na vašem oddelku kopiči čedalje več dela, čeprav so zaradi nedavnih odpuščanj že vsi pod hudim pritiskom. Omrežje ne deluje in ljudje z IT oddelka se ne oglašajo na telefon. Fantje v prodaji so kupcem obljubljali nemogoče in ti sedaj od vas kriče zahtevajo, da jim obljubljeno dostavite. Podpredsednik podjetja je sklical sestanek, da bi izboljšali medsebojno komunikacijo, vam pa je jasno, da se bodo, če boste omenili, da je kaj narobe, vsi ukvarjali z vašim neprimernim odnosom namesto z resničnim problemom.

Vaša šefica, ki nadzira vsak vaš korak, nima pojma, kaj hoče, zato pa je povsem prepričana, da ne glede na to, kaj naj bi to bilo, vi tega zagotovo ne boste naredili prav. In zdi se, da so ljudje v vaši delovni skupini pozabili, zakaj se je treba držati dogovorjenih rokov.

Najhuje pa je to, da nihče, ki ima moč, da bi karkoli spremenil, vsega tega sploh ne opazi ali pa mu ni mar.

Vsak dan se trudite po svojih najboljših močeh, da bi opravili vsaj nekaj svojega dela, a kaj ko sodelavka pri sosednji mizi po telefonu ves čas vrešči na svoje otroke, tisti tip za vami pa nenehoma dviguje glavo, da bi vam razložil, kaj je prejšnji večer videl na televiziji. Čez deset minut se začne še en sestanek osebja. Pred tem vas čaka še 736 neodprtih elektronskih sporočil, od katerih jih 700 nima prav nič opraviti z vami.

Zabodeno strmite v ekran in se sprašujete: »Sem v tej službi res edini še normalen?«

Skrivnost, kako ohraniti prisebnost, je v čim boljšem razumevanju norosti, ki vas obkroža.

Če bi si vse skupaj pozorneje ogledali, bi opazili, da se nore situacije v vaši službi, tako kot vse ostalo človeško vedenje, odvijajo po predvidljivih vzorcih. Ti vzorci niso razumni in so pogosto povsem v navzkrižju z možnostmi, da bi bilo delo dobro in učinkovito opravljeno, vendar to še ne pomeni, da v njih ni nekega smisla. Z razumevanjem teh vzorcev boste

imeli možnost izbire – da jim sledite ali ne. Od vaše odločitve je odvisno, ali boste uspeli ostati prisebni.

Vsi vedenjski vzorci, o katerih bomo govorili v tej knjigi, so med seboj povezani. To pomeni, da takrat, ko bo vse skupaj spet postalo noro, situacije morda res ne boste mogli nadzorovati, boste pa zato lahko obvladali svoj odziv nanjo. S svojim odzivom lahko preprečite, da bi vse skupaj postalo še bolj noro. Vaš notranji odziv, način vašega razmišljanja, vaše čutenje in vaša dejanja, kaj boste rekli in kaj storili, bodo določala koliko škode vam bo povzročila vsesplošna norost. Če boste razumeli, kaj se dogaja, boste lahko preprečili, da bi vas vsesplošna norost vznemirila ali da bi se situacija poslabšala, s svojim razumevanjem jo boste včasih uspeli celo izboljšati.

V tej knjigi so v sto in eni situaciji opisani ljudje, ki vas morda spravljajo ob pamet in ki jih boste verjetno srečali pri svojem delu. V scenarijih je opisano, kako ravnati z nadležnimi sodelavci, kot so lažnivci, zabušanti, nakladači, obsedenci z nadzorom in pasivni nasilneži, pa tudi kako preživeti najhujše možne scenarije, na primer, da se spravijo na vas, da vaše delo slabo ocenijo ali če vas odpustijo zaradi nove strategije podjetja. V knjigi je tudi nekaj kratkih odlomkov o psihologiji in filozofiji organizacij, ki vam lahko pomagajo razumeti razloge za tisto korporativno vedenje, ki se vam zdi povsem nerazumno. Vsak scenarij vsebuje jasno in natančno obrazložitev, kaj se v neki situaciji dogaja, o čem je dobro razmisliti ter kaj storiti in reči, da bi preživeli in obenem ohranili rabsodnost in službo. Lahko jih berete po vrstnem redu ali pa med naslovi v kazalu izberete tistega, ki vam najbolj ustreza.

Morda vam ne bo uspelo preprečiti nesmislov v vaši pisarni, bo pa pripomoglo k temu da ne boste še sami sčasoma ob pamet. Precej več moči in nadzora imate, kot si morda mislite. Ta knjiga vam bo pokazala, kako ju uporabiti.

1. del

LAŽI IN PODOBNA SRANJA

Na delovnem mestu so ljudje, ki rečejo, kar mislijo,
in mislijo, kar rečejo, tako redki kot pegaste sove.
Tu je nekaj predlogov, kako ravnati s sodelavci,
ki izkrivljajo resnico, da bi dosegli svoj cilj.

SCENARIJ 1**Zavajanje ali navadna laž?**

Spet je to storil. Chris je zlati deček prodaje, ki bo kupcem rekel karkoli, samo da jih bo pripravil do podpisa na označenem mestu in s tem povečal svojo prodajno kvoto. Ve, da je čakalna doba za naročene izdelke približno dva tedna, vendar kljub temu vsem zatrjuje, da bodo pošiljko dobili v dveh dneh. To jutro so vas poklicali že štirje jezni kupci in spraševali, kaj se tako obirate, in tu je še elektronsko sporočilo vodje prodaje, ki vas sprašuje o »težavah z dostavo«.

Ko ste govorili s Chrisom, vam je prisegel, da je vsem kupcem razložil, koliko časa je potrebno za odpremo pošiljk. Jasno vam je, da to ni res.

O tem ste govorili tudi z vašo šefico, ta pa vam je dejala, da ne more ničesar ukreniti.

Od premlevanja, kako Chrisu kljub očitnemu prikrojevanju resnice vedno uspe, da se izvleče – ali pa je celo pohvaljen –, se vam že meša.

Ne glede na to, ali zgolj prikrojuje resnico ali pa naravnost laže, se mu uspe izvleči preprosto zato, ker podjetju prinaša denar. Prodaja je v številnih podjetjih najbolj pomembno opravilo. Če bodo Chrisovi rezultati dobri, je malo verjetno, da se bodo menedžerji spraševali, kako in na račun česa jih dosega. To je nepravilno, kratkovidno ali preprosto narobe, vendar se glede tega ne da kaj dosti storiti – lahko pa se iz vsega skupaj nekaj naučimo. Zato je Chrisovo prikrojevanje resnice povsem primerno za začetek naše razprave o tem, kako ostati prisebni v svetu korporativnih norosti, čeprav bi bil za to dober tudi katerikoli drug primer.

Kot prvo, nobene koristi ne bo, če boste Chrisa soočili z njegovim napačnim ravnanjem v upanju, da bo zaradi občutka krivde nehal lagati in postal dober državljan. Chris verjetno sploh ne verjame, da kaj narobe počne, saj ga njegov šef zaradi impresivnih prodajnih rezultatov ves čas hvali; pa tudi če ve, da ni prav, kar počne, vam tega ne bo nikoli priznal. Če ga boste poskušali soočiti z dejstvi, da bi od njega dobili, kar želite – na primer vsaj bolj pošten odnos do kupcev –, ga boste spravili v položaj, ko bo prisiljen priznati svoje kršitve. To pa je izjemno težavna pogajalska pozicija, saj bi večina ljudi raje ubijala, kakor da bi priznali, da nimajo prav, da sploh ne omenim, do kako hudega spopada lahko

pride takrat, ko imajo občutek, da so ogrožene njihove provizije ali denarne nagrade.

Kot drugo, v vašem podjetju ni nihče, četudi bi nekdo moral biti, zadolžen za to, da Chrisa prisili h govorjenju resnice da pove po resnici. Če boste šli k svojemu šefu ali k njegovemu šefu ali (bog ne daj) k izvršnemu direktorju, boste imeli zaradi tožarjenja več težav vi, kot pa jih bo imel on zaradi svojih laži.

STRATEGIJA PREŽIVETJA 1

Bresti po sranju nekoga drugega

Torej, kako se spoprijeti s Chrisovo nepoštenostjo (ali z nepoštenostjo kogarkoli drugega)?

Vedeti morate, kaj je vaš cilj. Sedaj vam je že jasno, da Chrisa ne boste mogli pripraviti do tega, da bi prenehal s svojim početjem. Precej bolj realen cilj je omilitev škode, ki vam jo povzroča njegova dvoličnost. Vse, kar boste storili, naj bo usmerjeno k temu cilju.

Zapolnite luknjo, četudi je niste skopali vi. Kar se tiče klicev, ki jih boste danes še prejeli, je vse, kar lahko storite, to, da se prijazno opravičite zaradi nesporazuma in kupcem razložite, kdaj bo pošiljka dejansko prišla. Morda vas bo zamikalo, da bi jim rekli, da bodo naročeno dobili malce prej, kakor je v resnici predvideno, le zato, da bi se kupci bolje počutili. Nikar. Če že morate prikrojiti resnico, tako kot to počnemo vsi, potem raje recite, da bo trajalo dlje, saj bo kupec ob predčasno dospeli pošiljki prijetno presenečen.

Najdite vzorec. Najboljše orodje za zmanjšanje morebitne prihodnje škode je vedenje, da se večina težavnega vedenja odvija po predvidljivih vzorcih. Chris bo ponovno lagal. Prvič vas je morda prinesel okoli, naslednjič pa bodite nanj pripravljeni.

Umaknite se iz vmesne pozicije. Najučinkovitejša strategija je, da najdete način, kako se umakniti iz neprijetne pozicije med lažnivcem in osebo, ki ji laže. To lahko storite tako, da vsakemu kupcu, takoj ko pride

naročilo v vaš sistem, napišete spoštljivo elektronsko pismo, s katerim ga obvestite o predvidenem roku dostave. Zraven dodajte, naj se z vsemi morebitnimi vprašanji obrnejo kar na prodajalca, čigar naslov in telefonsko številko boste nadvse prijazno pripisali. Kolikor bolj bo ta postopek avtomatičen, toliko večji bo njegov učinek. Dobro bi bilo, da takšno pismo pošljete z elektronskega poštnega računa, na katerega kupec nanj ne more odgovoriti.

SCENARIJ 2

Lažnivci tipa »pes je pojedel mojo domačo nalogo«

Joey, tista zguba iz marketinga, ki so ga dodelili v vašo projektno ekipo, je zadolžen za vizualno plat predstavitve, ki jo boste imeli naslednji teden. Rekel vam je, da je že skoraj končal, vendar dvomite o tem. Ne bi bilo prvič, da bi zamočil.

Vse, kar bi moral storiti, je, da bi vam dovolj zgodaj povedal, da zadeve ne bo končal pravočasno, in bi jo tako lahko naredili vi. Tako ali tako ste že doslej sami opravili večino dela.

Stalno ga sprašujete, kako stvar napreduje, in stalno odgovarja:
»No problemo!«

Seveda je tu »problemo«. Joey je značilen primer tipa lažnivca »pes je pojedel mojo domačo nalogo«, ki bo rekel karkoli, samo da bi se izognil sporu. Prozorne izmišljije, ki niti niso vredne, da bi jim rekli laži, si izmišlja kar sproti, le redko se kakšne domisli vnaprej. Joey nikoli ničesar ne počne vnaprej. Kot kakšen desetletnik se ne ustavi niti za trenutek, da bi razmislil o tem, ali ne bo morda zaradi njegovega trenutnega izogibanja kasneje prišlo do še večjega spora.

Ko se to ponovi se opraviči za zmedo, ki jo je povzročil, in vam sveto obljubi, da se ne bo nikoli več ponovilo. Vendar se bo in vi to veste.

STRATEGIJA PREŽIVETJA 2

Pozabite na psa – zahtevajte domačo nalogo

Da ne bi zaradi takšnih ušivih lažnivcev, kot je Joey, izgubili razsodnosti, je tu nekaj predlogov.

Zavedati se morate, da je težava v njegovi nezrelosti in ne toliko v njegovem zavajanju. Joey je na nekaterih ravneh *res* desetletnik. Živi v danem trenutku, počne, kar mu je najlažje, in prezre vse, kar je težko. Morda vas bo tako kot starše desetletnikov zamikalo, da bi mu razložili, da si bo z laganjem nakoopal več težav kot pa s tem, da ne bo naredil vizualne predstavitve projekta. Ko ste bili sami stari deset let, takšnim razlagam niste verjeli in tudi on jim ne bo. Nezreli ljudje imajo zelo nejasno predstavo o vzrokih in posledicah in so skoraj nezmožni predvideti prihodnost.

Tako kot pri resničnem desetletniku prepoved izhoda ne bo delovala – pa tudi kakšna druga oblika kaznovanja ne –, tudi pri njem ne bo; iz vsega skupaj bo povlekel samo to, da je on slab ali pa da ste vi hudobni. To pa ve že sedaj.

Nikoli ne sprašujte, zakaj. Zrelejše ljudi običajno kaznujemo z vcepljanjem občutka krivde. Ko sprejmete napačno odločitev in vas nekdo sprašuje, zakaj ste storili, kar ste storili, vas bo sram, ker ste morali priznati krivdo in ker so imeli drugi zaradi vaše napake težave. To vas bo pripravilo do tega, da boste v prihodnje morda pazljivejši. Joey takšnih občutkov ne pozna. Če ga boste vprašali, zakaj ni opravil svojega dela tako, kot bi ga moral, si bo izmislil neutemeljene razloge. Morda vam bo rekel, da ni kriv, saj ni dobil vseh informacij, ki jih je potreboval, in vas zapletel v prepir o tem, kdo je komu kaj poslal in kdaj, vendar pa tako ne boste nič hitreje prišli do vizualne predstavitve, niti to ne bo spremenilo njegovega pogleda na situacijo. Iz vaših pridig ali iz svojih napak se ne bo naučil nič drugega kot to, da je zguba, kar bo rade volje priznal, saj je to dosti lažje, kot kaj ukreniti glede problema.

Pomembna stvar, ki si jo morate zapomniti v zvezi z Joeyjem in vsemi ostalimi težavnimi ljudmi v vaši pisarni, je, da so drugačni, saj razmišljajo drugače kot vi. Kar deluje pri vas, morda pri njih ne.

Namesto da vas prepričujejo, naj vam raje dokažejo. Joeyju sploh ne dajte priložnosti, da bi vam lagal o tem, ali bo vizualna predstavitev (ali karkoli drugega) narejena ali ne. Zahtevajte, da vam jo pokaže, in pustite, da si izmisli zgodbo, zakaj še vedno ni narejena. S takšnim pristopom boste zmanjšali škodo, saj boste dobili uporabnejše informacije in, če bo nujno, dovolj časa, da delo opravite sami.

Če želite, da nekdo, kot je Joey, naredi domačo nalogo, ga morate posesti za kuhinjsko mizo in paziti nanj tako, kot bi to storili pri ključovalnem desetletniku. Kadar bo v službi, se vsake toliko časa ustavite pri njegovi mizi in preverite, ali res opravlja svoje delo ali brska po internetu. Verjetno bi bilo lažje, če bi njegovo delo opravili sami, in prav to je tisto, na kar računa. Če imate takšno smolo, da morate nadzirati nekoga, kot je Joey, bo imelo redno preverjanje največji učinek.

Če ga ne morete nadzirati, poskusite s strategijo judovskih mater. Če je lažnivec Joeyjeve sorte kak vaš sodelavec ali celo kdo višje v prehranjevalni verigi, boste morali uporabiti neformalno moč. Učite se od izvedenca – moje matere. Tu je nekaj njenih skrivnosti.

Vzbudite občutke krivde s hrano. Organizirajte sestanke, na katerih se boste pogovarjali o napredku pri projektu, in s seboj vedno prinesite nekaj prigrizkov. Zgubam, kot je Joey, in celo tistim tepcem z IT oddelka, ki jih takrat, ko pride do tehničnih težav, nikoli ni v bližini, bo šla hrana dosti težje po grlu, če vam ne bodo imeli ničesar ponuditi v zameno.

Povejte vsem. Elektronska sporočila o napredku projekta in o tem, kdo je kaj naredil, pošiljajte naokoli, kot da bi bila sporočila o šolskem uspehu vaših vnukov. Tisti del, ki opisuje naloge, ki jih je opravil lažnivec, bo seveda najkrajši in njegova pomilovanja vredna opravičila naj še posebej izstopajo – na primer: »Ubogi Joey se tako zelo trudi, vendar pes še vedno žre njegove domače naloge.« Nekateri bi temu rekli obsojanje z lažno pohvalo. Moja mati bi na to rekla: »Jaz samo povem, kaj se je zgodilo.« Ostanite pri tem.

Sitnarjenje. Tako kot imajo Eskimi sto besed za sneg, je v jidišu skoraj toliko izrazov za nerganje. Nežnemu, vendar vztrajnemu nerganju pravimo

sitnarjenje. Neprenehoma načenjajte pogovor o tem, kaj bi moralo biti narejeno, in dajte jasno vedeti, da vas lahko ustavijo samo tako, da stvar opravijo.

SCENARIJ 3

Patološki lažnivci

»Byron, klical je Ed iz podjetja GOCO. Jezen je kot sam hudič. Pravi, da je že pred dvema tednoma preklical naročilo.«

»Nikoli nisem dobil njegovega elektronskega sporočila.«

»Rekel je, da je od tebe prejel potrditev.«

»Niti slučajno! Kdo drug jo (potrditev) je moral poslati.«

Chrisove in Joeyjeve laži so sicer nadležne, vendar so Byronove tiste, ki lahko naredijo največ škode. Chris sicer pretirava in prikriva, Byron pa bo realnost brezobzirno spremenil tako, da bo njemu v korist in drugim v škodo. Strankam zagotavlja, da ima izdelek lastnosti, za katere ve, da jih nima, in ga bo, zato da bi si zvišal prihodek od provizije, vseeno dostavil, upajoč, da se bo kupcem vračilo zdelo preveč zapleteno in dolgotrajno. Laže tudi o številu ur, ki jih je potreboval za nek projekt, kje je bil čez dan, o svojem osebnem življenju in skoraj o vsem ostalem, kar vam pride na misel.

Patološki lažnivci komunikacije ne doživljajo tako kot običajni ljudje. Za večino nas so besede sredstvo za posredovanje bolj ali manj verodostojnih informacij. Za patološke lažnivce je vsaka beseda, ki jo izrečejo, zgolj sredstvo za ustvarjanje določenega učinka. Lažnivci, kot je Byron, vas bodo skušali prepričati, kako zelo izjemni so, in vam bodo pripovedovali o zabavah, na katerih so se družili z rockovskimi zvezdniki, ali o zmenku z najlepšo žensko s sosednjega oddelka. Morda bodo poskušali iz vas izmamiti sočutje in vam bodo zaupali, da so jim diagnosticirali kako grozno bolezen ali da so v otroštvu doživeli nepopisne zlorabe. Dandanes je že skoraj vsak patološki lažnivec nekdanji član kake mladostniške tolpe.

Po nekaj takšnih izpovedih se začnete spraševati, kaj od vsega je sploh res, in tako je tudi prav. Zadržite to misel, saj je to eden od najboljših načinov za zaščito pred njimi.

Zelo hitro nas lahko zamika, da bi patološko laganje pripisali slabi samopodobi, vendar si s to informacijo ne moremo prav nič pomagati. S slabo samopodobo lahko »razložimo« večino psiholoških motenj. Vendar pa s koncepti, s katerimi lahko razložimo vse, v resnici ne razložimo ničesar. Tako kot pri vseh ostalih težavnih ljudeh, s katerimi se srečujemo na delovnem mestu, bo za nas dosti bolj koristno, če bomo razumeli, kaj počnejo in kako to storijo, kot pa če se bomo spraševali, zakaj.

Ko gre za patološke lažnivce, je najpomembnejši koncept, ki si ga morate zapomniti, da za razliko od vas ne razmišljajo o pojmih, kot sta resnica ali laž, temveč zgolj o trenutnem učinku, ki ga bodo imele njihove besede na vas. Laž in resnica sta moralna pojma, ki sta za poštene ljudi zelo pomembna, za lažnivce pa nista bistvena. Prav zaradi te razlike so lažnivci nevarni. Če sami nekaj prikrivamo, je naš občutek krivde odvisen od velikosti laži: majhna laž, ki nikomur ne škodi, je bolj sprejemljiva kot velika laž, ki lahko škoduje vsem. Patološki lažnivci tega ne razlikujejo in zato ne čutijo krivde.

Če vam lažnivec Byronove sorte pove nekaj, kar se vam zdi sumljivo, podvomite še v vse ostalo. Ta nasvet ne velja za lažnivce tipa »pes je pojedel mojo domačo nalogo«, o katerem smo govorili prej. Ti počnejo, kar jim je najlažje, in le redko se toliko potrudijo, da bi si izmislili verjetno laž.

STRATEGIJA PREŽIVETJA 3

Odpre usta in že laže

Tu je nekaj predlogov, kako se lahko zaščitite pred patološkim lažnivcem.

Zaupajte svojim občutkom. Prvi znak, da vam nekdo laže, je običajno občutek, da nekaj ni v redu. Bodite pozorni nanj, saj pogosto vznikne iz nezavedne razčlenitve vsega, kar vam je povedala druga oseba. Če na neki točki začnete razmišljati, ali je zgodba, ki jo poslušate, resnična, potem verjetno ni.

Pri ljudeh, ki govorijo resnico, običajno obstaja skladnost med tem, kaj pripovedujejo, kako to povedo in kako se njihova pripoved ujema z njihovo govorico telesa. Kadar ljudje lažejo, se nekaj od tega pogosto ne sklada z ostalim. Morda se smehljajo, medtem ko vam pripovedujejo žalostno zgodbo, ali pa se mrščijo, ko vam izrekajo ljubezen.

Mnogi lažnivci mojstrsko obvladajo obrazno mimiko. Večina ljudi verjame, da tisti, ki laže, sogovornika ne zmore gledati v oči. Takšno prepričanje je povsem sprto z resnico. Lažnivci lahko zdržijo vaš pogled, ne da bi trenili. Tudi pretirano gledanje v oči je lahko znak, da gre za laž.

Pri razkrivanju laži nam bolj kot obrazna mimika sogovornika koristi opazovanje gibanja drugih delov njegovega telesa. Lažnivci med govorjenjem delajo nenavadne gibe z rokami in še posebej z nogami. Vendar noben od teh znakov ni zanesljiv pokazatelj, da nekdo laže. Pri odkrivanju prevar je običajno intuicija močnejše orožje kot pa zavestna analiza.

Še nekaj si je dobro zapomniti: lažnivci navadno zelo hitro ugotovijo, kaj želite slišati. Če nekaj zveni predobro, da bi bilo resnično, potem skoraj zagotovo ni resnično.

Bodite pozorni na podrobnosti. Lažnivci se bodo verjetno bolj osredotočili na velike zgodbe kot na posamezne podrobnosti, še posebej, če je njihova pripoved povsem izmišljena. Pogosto jim bo zdrsnilo na podrobnostih, kot so kdo, kaj, kje in kdaj, še posebej ob ponovnem pripovedovanju. Zato so policijska zaslišanja zasnovana tako, da vedno znova sprašujejo o vedno istih detajlih. Če boste morali kdaj zasliševati lažnivca, se zgledujte po policistih. S svojimi vprašanji se večkrat dotaknite iste teme. Vsako nedoslednost vzemite kot opozorilo.

Če je možno, jih raje ignorirajte, kot da jih postavljate na laž. Skoraj vse, kar rečejo patološki lažnivci, je laž, vendar so njihove laži po večini nepomembne. Če ste si zadali nalogo, da jih boste ujeli na laži, boste morali to neprestano početi. Nanje ne bo učinkovalo, če jih boste ujeli na eni laži – zakaj bi torej izgubljali čas z njimi? Ne pozabite, patološki lažnivci ne razmišljajo o pojmi, kot sta resnica ali laž. Osredotočite se zgolj na tiste laži, ki so za vas lahko nevarne, za vse ostale se ne zmenite, ne glede na to, kako nezaslišane se vam bodo zdele.

Ko se spravite na lažnivca, uporabljajte trdne dokaze. Če patološki lažnivec povzroča škodo, to povejte nekomu, ki lahko glede tega kaj ukrene. Večji učinek boste dosegli, če ga pri tem ne boste obtožili, da laže. Odgovorno osebo raje prepričajte, da preveri dejstva in naj ta govorijo sama zase. V Byronovem primeru bi lahko odgovorni osebi prinesli seznam nekdanjih

strank in predlagali, da jih pokliče ter preveri, zakaj ne želijo več poslovati z vašim podjetjem.

SCENARIJ 4

Ljudje, ki lažejo sami sebi

Janelle ima vedno prav in se nikoli ne zmoti. Navodilom sledi dobesedno, in če sedaj trdite, da bi morala nekaj narediti drugače, zakaj ji tega niste že prej povedali? Janelle se tudi nikoli ne razjezi, razen seveda takrat, ko jo nepravilno kritizirate ali jo pozabite pohvaliti za njeno trdo delo.

V resnici morate večino njenega dela, v katerega je vložila tako zelo veliko truda, opraviti ponovno. Četudi je najšibkejši člen vaše ekipe, sebe šteje za izjemno delavko in je prepričana, da bi morala imeti vsaj takšno plačo kot njen šef, saj na delu preživi več časa kot on.

Janelle si zatiska oči pred resnico, vendar ji tega nikar ne povejte, saj bo to zanikala.

Da bi z njo lahko učinkovito sodelovali, morate vedeti, kako deluje zanikanje. Verjetno na zanikanje gledate kot na nerealno pričakovanje. A četudi boste sami sebe morda prepričali, da se tri tedne hitre prehrane in izogibanje telovadbi ne bosta preveč poznala na tehtnici, bodo vaši izgovori izpuhteli v trenutku, ko boste stali na njej. Janelle bo prepričana, da je nekaj narobe s tehtnico.

Pri ljudeh, kot je Janelle, zanikanje pomeni, da zavedanje o samem sebi razdelijo na dva dela: zavedajo se samo tistega, kar odobravajo, drugo zanje ne obstaja. Janelle še tako trdni dokazi ne bodo prepričali, da ona sama ali njena dejanja niso popolni. Do takšne razcepitve zavedanja običajno pride v zgodnjem otroštvu, v družinah, kjer je videz bolj pomemben kot vsebina in kjer so posledice, če te označijo kot slabega, nepredstavljive. Tako naučeno zanikanje je zelo odporno na spremembe.

Četudi je lahko vzrok njenega zanikanja slaba samopodoba, se to nazven kaže kot nerealno dobra samopodoba. Upoštevati moramo tudi dejavnike kulturnega okolja. Njeno izkrivljeno dožemanje je vsaj deloma tudi posledica idej s konca dvajsetega stoletja, da lahko večino psiholoških

težav in družbenih neenakosti odpravimo z izboljšanjem samopodobe. Ob tem se pojavi zanimivo vprašanje: je nesrečna žrtev tega napačnega družbenega prepričanja Janelle ali ste vi sami?

Raziskave na tem področju so precej dvoumne. Pri večini se je izkazalo, da so plitki ljudje, ki se jim njihovi motivi ne zdijo tako zelo pomembni, precej bolj srečni in psihološko stabilnejši kot tisti, ki se bolj poglobljajo vase.

Kot terapevt, ki veliko časa porabi za to, da pomaga ljudem razpletati njihove notranje vozle, imam glede teh rezultatov kar nekaj pomislekov. Do večine so prišli na podlagi samoocenjevanja ljudi. Lahko si predstavljate, da bodo tisti, ki zanikajo svoje težave, sami sebe opisali kot srečne, ne glede na to, kaj v resnici čutijo. To dejstvo sproža precej neprijetno vprašanje, ali obstaja razlika med tem, da si resnično srečen, in tem, da zgolj verjameš, da si srečen.

To omenjam iz dveh razlogov. Glede na to, da berete knjigo, katere namen je samoizboljšanje, zanikanje verjetno ni vaša glavna obrambna strategija. Vendar pa vam moram žal povedati, da je njih več, kot je takih, kot ste vi, zato je bolje, da se naučite shajati z Barbikami, Keni in Janellami tega sveta, preden boste zaradi njih začeli izgubljati pamet.

STRATEGIJA PREŽIVETJA 4

Kako se izogniti zanikanju zanikanja

Tu je nekaj predlogov za učinkovito ravnanje z vsemi Janellami v vašem življenju.

Najprej morate dojeti, da je nezavedno pač nezavedno. Janelle se ne pretvarja. Tistih svojih plati, ki jih doživlja kot negativne, res ne zmore videti, ne glede na to, kako zelo očitne so vsem drugim. Nikar ne zapravljajte časa s širjenjem njenega zavedanja. Namesto da se trudite s spreminjanjem njenih pogledov raje poskusite doseči, da bodo njena dejanja drugačna.

Če jo že morate opozoriti na napako, dodajte še kak izgovor, da bo lahko ohranila svoj ponos. Pri ljudeh, kot je Janelle, je vaš osnovni cilj doseči, da vas poslušajo. Če boste začeli s kritiko, si bo zatisnila ušesa. Začnite tako, da najprej potrdite njeno videnje same sebe, ne glede na to, kako nerealno je lahko. Recite: »Janelle, razumem, da tako skrbna oseba, kot si ti, to lahko razume drugače,

vendar ...» Dejstvo, da je vaš izgovor povsem prozoren, ni pomembno. Tisti, ki uporabljajo zanikanje, niso preveč pozorni na nedoslednosti.

Če želite, da se kaj spremeni, morate najprej pridobiti njeno pozornost. Z govorjenjem, da nima prav, vam ne bo nikoli uspelo. Napak se lotite tako, da ji rečete, da ima prav, vendar bi lahko imela še bolj prav.

Nikoli ne sprašujte, zakaj. Njeni razlogi vam bodo zgolj povzročili glavobol.

Informacije ji posredujte v nedvoumni pisni obliki. Ne glede na to, ali sodi med vaše dolžnosti, da ste njen nadzornik, ali ne, morate vedno zelo natančno določiti, kaj od nje želite in kdaj to potrebujete. Tega nikoli ne storite zgolj ustno, saj bo njen um vaša navodila povsem avtomatično prilagodil tistemu, kar trenutno počne. Kadar ji kaj razlagate, se ne zanašajte na to, da si bo to tudi zapisala; pisna navodila ji dajte vi. Kadar ji informacije pošljete po elektronski pošti vedno zahtevajte pisno potrdilo, da jih je prejela. Če tega ne boste naredili, vam bo rekla, da ji elektronskega pisma niste nikoli poslali. Njen računalnik avtomatično izbriše vse stvari, ki jih ne želi prebrati.

Ocenjujte zgolj s številkami. Če je kdo od vaših podrejenih podoben Janelle, se morate kot pijanec plota dosledno držati sistema zapisovanja ciljev in dosežkov. Poskušajte se izogniti vsem subtilnim načinom ocenjevanja, kot so *izjemno*, *dobro*, *kar v redu* ali *potrebno izboljšave*. Kadar jih boste uporabili, se bo z vami prerekala, da je ona vedno izjemna. Svojo oceno oprite na število ciljev, ki jih je dosegla v točno določenem času, vse ostale komentarje pa zmanjšajte na minimum.

SCENARIJ 5

Sranja na vodilnih mestih

Kaj storiti z Davom, podpredsednikom vaše enote in motivacijskim govorcem? Skliče sestanek, da bi izboljšali medsebojno komunikacijo, in namesto da bi se pogovarjali o resničnih težavah, vam predvaja video nekega hiperaktivnega tipa v dragem suknjiču, ki vas, kot se zdi, poskuša prepričati, da v nasprotju z vsemi zakoni fizike lahko sočasno hitreje delate, izboljšate kvaliteto izdelkov, zvišate produktivnost in zmanjšate

stroške. Vse, kar naj bi potrebovali, sta zgolj prava motivacija in vedenje, kam so dali vaš sir (Kje je moj sir?, Spencer Johnson, op. p.).

Če vprašate Dava, je vse in ves čas v najlepšem redu, in če vi niste takšnega mnenja, je težava zgolj v tem, da niste dovolj motivirani.

Četudi to, kar trdita Dave in njegov motivacijski govorec, v resnici ne drži, ne gre za laži ne za zavajanje. Gre bolj za izražanje verskega prepričanja.

Običajno se ne maram vtikati v verska prepričanja drugih, vendar bom v primeru motivacije naredil izjemo. Nikjer drugje nista poslovni svet in psihologija na tako zelo različnih bregovih kot v razumevanju tega precej težko opredeljivega koncepta.

V mnogo pisarnah vodilnih so prepričani, da motivacija ni le pozitivno razmišljanje, temveč je magična sila, ki dobro spreminja v odlično, pri čemer ni povsem jasno, kako naj bi se to zgodilo. Šlo naj bi za iskro hrepeneja, ki se razplamti v ogenj dosežkov že ob poslušanju upokojenega atleta, ki vzneseno pripoveduje, kako je prišel na vrh zgolj zato, ker je verjel vase, četudi je bil bolehen otrok, ki je zaradi lakote skorajda umrl in so mu vsi govorili, da iz njega ne bo nikoli nič.

Magijo motivacije je treba nenehoma spodbujati s slogani, ki se končajo s klicaji, navdihovati s fotografijami letečih orlov in posadk na jadrnicah ter poveljevat z enobesednimi stavki o ključnih prvinah zahodne filozofije, ki jih verniki kot umetniška dela obešajo na svoje stene.

Za vernike tega kulta je motivacija mogočna sila, ki je obenem tako krhka, da jo morajo obvarovati pred vsakršnim dvomom s pomočjo obilice pozitivne retorike in s pazljivim prikrivanjem vseh negativnih in nespodbudnih informacij o podjetju, obenem pa je treba zamolčati vse pozitivne informacije o dobrem vsakodnevnem delu posameznikov, da ti ne bi pozabili, da so lahko še boljši.

Za psihologa motivacija ne izvira iz duše, temveč pride od zunaj v obliki nagrad in kaznovanj. Težava s spiritualnim pojmovanjem motivacije, za katerega se zavzemajo mnogi poslovneži, je v tem, da svoje delavce zamotijo z motivacijskimi govorci, slogani in posterji, ki imajo v najboljšem primeru le kratkotrajen učinek, obenem pa zapostavljajo vsakodnevne nagrade in kaznovanja, ki dejansko dolgoročno usmerjajo vedenje posameznikov.

STRATEGIJA PREŽIVETJA 5

Obzirnost do verovanj

S kultom motivacije ravnajte tako, kot bi s katerimkoli drugim verovanjem nekega posameznika – previdno in spoštljivo. Tu je nekaj namigov.

Pazite, kaj rečete. Poskušajte zveneti motivirano, še posebej takrat, ko ste v dvomih. Nikoli ne recite, da je nekaj narobe ali slabo, temveč da lahko tisto, kar je že dobro, z malo truda naredimo še boljše. Svoje ideje vedno predstavite v okvirih pozitivnega cilja, ki ga želite doseči, nikoli kot sredstvo za odpravo težav. Motivirani ljudje ne vidijo težav, zgolj dobre stvari, ki se jih da še izboljšati.

Bodite spoštljivi. Motivacijskim govorcem navdušeno ploskajte in nikoli, ampak res nikoli ne zavijajte z očmi.

Urite se v potrpežljivosti. Morda bo vaše trpljenje nagrajeno v nebesih.

SCENARIJ 6

Prenašalci slabih novic

Becky iz kadrovske službe pravi, da ji je prijateljica iz nabavnega oddelka povedala, da je slišala enega od inženirjev iz vaše ekipe govoriti, da nimate pojma, kako voditi nek projekt. Opravljaj naj bi vas po celi hiši. Ni ji jasno, zakaj to počne, dejstvo pa je, da to počne. Svečano vam pri-sega, da govori resnico.

Preden se začnete spraševati, za katerega inženirja gre, se ustavite in razmislite: zakaj mi Becky to govori? V bistvu bi si morali takšno vprašanje zastaviti ob vsem, kar slišite ali berete v službi. Nekatera sporočila so namenjena zgolj temu, da vam predajo neko informacijo, vendar ima večina ostalih povsem drug namen. Večina med nami je bolj pozorna na vsebino sporočila – kaj ljudje govorijo – kot pa na kontekst – kdo je tisti, ki nam nekaj govori, kako to pove in zakaj to počne. V knjigi bomo ob pripombah, ki jih izrečejo ljudje, vedno analizirali tudi kontekst izrečenega, da bi tako lahko dobili koristne informacije o njihovih resničnih namerah.

Začnimo z Becky. Je vaša prijateljica, ki vam poskuša pomagati, ali opravljaljka, ki uživa v tem, da lahko prva prenese slabo novico? Že razmislek o njenih dejanjih v preteklosti vam lahko da precej dragocenih podatkov o tem, kaj vam govori sedaj.

Ljudje, ki vam posredujejo neprijetne informacije o vas samih, tega običajno ne počnejo iz srčne dobrote. Mnogokrat vas poskušajo vreči iz tira ali z vami deliti svoje mnenje o drugih ljudeh. Včasih vas poskušajo spreminiti v vodeni izstrelek za napad na nekoga, ki ga ne marajo.

Njen precej nejasen in posreden pristop kaže vsaj na to, da želi vse skupaj še bolj podkuriti, ne pa umiriti. Tisti ljudje, ki poskušajo biti konstruktivni, običajno uporabijo neposredno komunikacijo in ne prenašajo tračev.

Drugi namig, da Becky morda ni povsem odkrita, pa je, da običajno prav lažnivci prisegajo, da govorijo resnico. Pošteni ljudje pričakujejo, da jim bodo drugi verjeli. Niti na misel jim ne pride, da bi kdo o njih mislil, da morda lažejo. Ne glede na to, ali poznate njene resnične namene in ali veste, koliko resnice je v tem, kar pripoveduje, se morate v takšnih primerih odzvati zelo previdno.

STRATEGIJA PREŽIVETJA 6

Bolj kot samo sporočilo je pomembno to, kdo vam ga sporoča

Recite: »Hvala, da si mi to povedala.« Ne pokažite preveč zanimanja za umažane podrobnosti, ki jih Becky tako zelo želi deliti z vami. Ne pozabite, da vas verjetno hoče zgolj vreči iz tira. Vsak vaš odziv, še posebej če bo vseboval kaj negativnega o vpletenih ljudeh, bo nov delček negativnih govoric, ki jih bo širila naokoli.

Uprite se želji po raziskovanju. O razglabljanju o govoricah in opravljanju bomo govorili v drugih poglavjih. Za sedaj pa razmislite o dejstvu, da boste z raziskovanjem govoric o sebi sodelovali pri njihovem nadaljnjem širjenju in jim s tem dali še večjo moč. Ostanite mirni in pozorni. Če je v tem, kar govori Becky, vsaj kanček resnice, boste podobne zgodbe slišali tudi od drugih ljudi.

SCENARIJ 7

Sluzavci

Kyle, šef vašega šefa, vam položi roko na ramo in se skloni k vašemu ušesu: »S tvojim projektom je naše podjetje pridobilo na ugledu in zate pripravljamo še velike stvari. Ne morem ti razkriti, kdo je to rekel, samo toliko, da veš.«

Kot sem že omenil, kadar vam kdo v službi nekaj pove, si morate vedno zastaviti dvojje vprašanj: *Kaj mi je v resnici povedal?* in *Zakaj mi to pripoveduje?*

Preden se boste preveč navdušili nad sijajno prihodnostjo, ki se vam obeta, najprej analizirajte, kaj vam je Kyle dejansko rekel. Res je, popolnoma nič. Vendar je to posebne vrste nič, ki je zaščitni znak sluzavcev po vsem svetu. Zveni kot obljuba, četudi ne obljublja prav ničesar. Ne gre za laž – sluzavi šefi so običajno preveč pametni za kaj takega –, gre pa vseeno za zavajanje. Če verjamete, da je v njegovih besedah kakšno zagotovilo, potem imate težave vi, ne on.

Sluzavi šefi vedo, kdaj pričakujete zvišanje plače, napredovanje ali pa preprosto zgolj priznanje za vaš trud, in bodo to izkoristili, da bodo lažje upravljali z vami. Vedo tudi, da lahko iz vas izвлеčejo mnogo več in bolj pogosto, če vam bodo dali zgolj nejasne »skoraj obljube«, kot pa če bi vam dejansko dali to, kar si želite.

STRATEGIJA PREŽIVETJA 7

Naj se sluz ne pilepi na vas

Ne verjemite ničemur, kar ni v pisni obliki. Ugoditi šefu ali komurkoli, ki je nad vami v organizacijski strukturi, se vedno splača, vendar ne pozabite na eno najpomembnejših poslovnih pravil: dokler za vaše delo ne obstaja konkretna pogodba, ne boste nikoli zagotovo vedeli, koliko boste dobili zanj. V danem primeru niste izvedeli, kaj konkretno pomenijo tiste »velike stvari«, ki jih pripravljajo za vas, in kaj morate početi, da bo podjetje pridobilo na ugledu. So vam morda obenem še namignili, da prikrijte vse, kar bi metalo slabo luč na podjetje? Nejasni komentarji imajo lahko tudi temačne podtone.

Naredite vse tisto, kar bi tako ali tako naredili. Potrudite se tako, kot ste imeli namen že od samega začetka. Bodite pazljivi in ne verjemite vsaki obljubi, ki vam jo dajo, vse dokler vaš šef ne bo voljan z vami deliti konkretnjših informacij o tem, kaj morate storiti, da bi dobili določeno nagrado.

SCENARIJ 8

Temna stran

Elaine, vodjo finančnega oddelka, ne kličejo zastonj Ledena kraljica. Ko stopi v vašo pisarno, se temperatura spusti za najmanj deset stopinj.

»Tvoj izračun je popolnoma zgrešen,« pravi. »Ponovno izračunaj. Takoj!«

Izračun je pravilen, vendar ne ravno spodbuden. Do nedelje ste vse preračunali na vse možne načine in ste v izračun popolnoma prepričani. Končni rezultat bi bil lahko boljši le, če bi priredili številke. Da je izračun pravilen, ve tudi Elaine. Vam morda namiguje, da ga priredite, ne da bi na glas izjavila kaj obremenilnega?

Če se boste na takšno nejasno grožnjo odzvali, bo Ledena kraljica dobila v kremplje vašo dušo.

Spomnite se vseh korporativnih škandalov, o katerih ste brali zadnja leta. Vsi so se začeli s takšnimi dvoumnimi pogovori. Dejstva, še posebej na finančnem področju, so dejstva. Naj se to vedno vidi tudi v vašem delu. Nikoli ne dopustite, da bi vas kdorkoli pregovoril v prirojavanje rezultatov. Gre za moralno dilemo, zaradi katere je celo vredno izgubiti službo. Če boste danes naredili še tako majhno spremembo, nikoli ne bo konca njenim zahtevam.

V tem primeru je edino pravo vprašanje, kako Ledeni kraljici reči ne?

STRATEGIJA PREŽIVETJA 8

Boj s temnimi silami

Kadar na vas pritiskajo, da bi storili kaj nemoralnega ali nezakonitega, vam priporočam naslednje:

Delajte se neumne. Navodila Ledene kraljice vzemite dobesedno – ne naredite ne več ne manj. Še enkrat pripravite finančno poročilo in ji povejte, da

ste prišli do enakega rezultata. Če želi poleg tega še kaj drugega, jo pripravite do tega, da to od vas zahteva.

Skrivnosti ne zadržite zase. Če ste soočeni z moralno dilemo, jo razkrijte nekemu, ki mu zaupate. Vaš moralni kompas je morda pod vplivom magnetnih silnic zahtev Ledene kraljice. Dober prijatelj, še najbolje nekdo, ki ne dela v vašem podjetju, vam bo lahko pomagal obdržati pravo smer.

Ne govorim o tem, da bi morali Ledeno kraljico ovaditi ali da o njej spregovorite s sodelavci ali z nadrejenimi. Edini dokaz, ki ga imate, so vaša ugibanja, ki jih bo zlahka zanikala. Če jih boste izrekli na glas, bo to izvedela in vas žive požrla.

Bodite prebrisani. Novih, prirejenih številke ali kakršnihkoli novih informacij, ki vam jih bodo ponujali, nikoli ne sprejmite, ne da bi jih prej natančno preverili. Vprašajte, kako so jih izračunali in od kod so prišle. Prezrite vse prikrite grožnje in obljube. Vaša moč je v vedenju, da vam bo zavrnitev, da bi poneverjali, na dolgi rok naredila manj škode, kot če boste popustili. Prav tako ne pozabite, da ne glede na to, kako zelo vam bo Ledena kraljica zaradi tega otežila življenje, jo boste še vedno bolje odnesli, kot če bi bili obtoženi poneverbe.

Ne bojte se reči ne. Če vam neposredno ukaže, da naredite nekaj neetičnega, ji zelo jasno recite ne. Če vam naroči, da potvorite številke, ji povejte, da vam je žal, vendar tega niste pripravljeni storiti. Biti morate pogumni, saj vas bo morda takoj odpustila. Če to lahko stori brez posledic, je za vas tako ali tako bolje, da greste, saj obstaja precejšnja verjetnost, da menedžerska ekipa podpira njene prikrite manevre. Če bodo njena nezakonita dejanja prišla na dan, bodo zanje okrivili ljudi na vaši poziciji in pustili, da potonejo.

Pokličite odvetnika, preden kaj ukrenete. Če jo nameravate prijaviti, najprej stopite v stik z odvetnikom. Kot žvižgač v primeru Ledene kraljice boste potrebovali zelo dobro pravno pomoč. Preden kaj rečete komurkoli iz vašega podjetja, se posvetujte s strokovnjakom.

SCENARIJ 9

Da bi se obvarovali pred lažnivci, morate znati razmišljati kot oni

Chris, Byron in Elaine, Ledena kraljica, so mojstri v izmikanju. Vam se ne uspe izmuzniti niti z najbolj nedolžno lažjo, in tudi ko vam to vendarle uspe, vas peče vest, se zapletate v svoje razlage in ste prepričani, da vas bodo slej ko prej ujeli. Včasih se sprašujete, kako se lahko oni tako zlahka izognejo vsem posledicam.

Izkušeni lažnivci vedo, kako učinkovito lagati, in to bi morali vedeti tudi vi. Ne pravim vam, da bi morali uporabljati njihove tehnike za zavajanje ljudi, temveč da morate njihove strategije pravočasno prepoznati, da ne boste prevarani in da boste lahko omilili škodo, ki vam jo bodo povzročile njihove prevare.

Te tehnike vam bodo prišle prav tudi v primeru, če boste kdaj razmišljali, da bi postali vodja oddelka.

STRATEGIJA PREŽIVETJA 9

Kako lagati

Najbolj nevarni lažnivci so, rečeno z eno besedo, preračunljivi. Svoje početje zelo skrbno premislijo. Ocenijo velikost tveganja glede na morebitni dobiček in svoje laži prikrojijo ciljem, ki jih želijo doseči. Kako to stori, je opisano v nadaljevanju. Če boste sledili tem smernicam, boste lahko lagali kot profesionalci.

Poznati morate svoj cilj. Lažnivci včasih želijo, da bi jim verjeli, včasih pa jim je povsem vseeno, ali jim verjamete ali ne; želijo se le izogniti temu, da bi jih ujeli na laži.

Kadar želite, da bi vam ljudje verjeli, je vse, kar morate narediti, to, da jim govorite, kar si želijo slišati ali kar pričakujejo, da bodo slišali. Lažnivci pri svojem početju vedno predvidevajo, da tudi vsi ostali počnejo stvari zaradi istega razloga kot oni – lastnega interesa. Večinoma imajo prav.

Če je v nekom vsaj malo tatu, bodo lažnivci to prepoznali in uporabili v svojo korist.

Ocenite situacijo. Lažnivci vedo, katere situacije so kot ustvarjene za prevvaro, ker jih skoraj ne bo moč ujeti. V nasprotju z vami lažnivcem neredko sploh ni mar, ali jih boste zalotili pri laži; zanje je pomembno samo to, da se njihovih laži ne da dokazati. Z lažmi se zlahka izmažete v naslednjih situacijah:

- kadar gre za vašo besedo proti besedi drugega,
- kadar nečesa ne morete zares preveriti,
- kadar laže še kdo drug ali če kdo kaj prikriva.

Pazljivo izbirajte besede. Z odgovori, ki zavajajo, četudi pri tem ne gre za neposredne laži, so še posebej spretni politiki v vladi in poslovnem svetu. Tu je nekaj njihovih najljubših tehnik, ki jih lahko preizkusite tudi sami:

- Pretiravajte. Če ste dovolj dobri, lahko iz zrna resnice ustvarite celoten protipoplavni nasip.
- Odgovorom na vprašanja se izognite s spreminjanjem teme.
- Izpustite pomembne podrobnosti.
- Odgovorite na povsem drugačno vprašanje od zastavljenega. Recite, da na vaši delovni mizi ni nobenega seznama za odpusčanje, četudi je ta dejansko v vaši omari.
- Zamegljajte. Če boste dovolj hitro povedali dovolj veliko število besed, bodo podrobnosti čudežno izginile.
- Namigujte, da je postavljanje takšnih vprašanj že samo po sebi izdaja.

Žrtve pripravljajte počasi. Vsak, ki izkorišča druge ljudi, ve, da je treba začeti previdno in napredovati zlagoma. Spolno nasilje se začne z nekaj na videz nedolžnimi dotiki, fizično z nekaj ostrimi besedami. Lažnivci se zavedajo, da se bodo lažje izmazali z velikanskimi lažmi, če jim boste prej odpustili nekaj majhnih.

Uporabite domišljijo. Najbolj učinkoviti lažnivci uporabljajo podobne tehnike kot pisatelji romanov: izmislijo si zgodbo in se nato posvetijo podrobnostim in njihovim medsebojnim povezavam. Da bi bile laži prepričljive, morajo ustrezati povsem verjetni zgodbi. Ko lažnivci enkrat takšno zgodbo

ustvarijo, pri njej vztrajajo tako, da tudi sebe prepričajo v osnovne predpostavke in jo nato pripovedujejo, kot da bi bila resnična. Zato morajo imeti tudi dober spomin.

Posamezna dejanja miselno ogradite od drugih. Ljudje, ki se zavestno odločijo početi stvari, za katere vedo, da niso v redu, v spopadu s svojo vestjo uporabijo »predalčkanje«. Osredotočijo se na vsak dogodek posebej in se pretvarjajo, da je v danem trenutku povsem ločen od vsega in vsakogar v njihovem življenju. Lažnivci so tudi mojstri v prepričevanju samih sebe, da cilj opravičuje sredstva.

Laži ponavljajte čim bolj pogosto. Pogostejše bomo nekaj slišali, večja je verjetnost, da bomo temu začeli verjeti.

Če vas ujamejo, spremenite temo. Tudi najbolj izurjene lažnivce kdaj zasačijo. Da bi tiste, ki so jih ujeli, zmedli, uporabljajo različne tehnike. Tu je nekaj najbolj priljubljenih:

- Razjezite se.
- Nikoli in nikdar ne priznajte, da lažete. Laž poimenujte kako drugače, na primer *slaba presoja*. Vztrajajte pri svoji zgodbi ne glede na vse.
- Podajte razloge, ki naj bi opravičevali vaša dejanja. Zasačeni lažnivci pogosto zatrjujejo, da so lagali, ker jih je bilo strah povedati resnico ali ker niso želeli koga prizadeti.
- Obtožite vašega tožnika.
- Sklicujte se na svoj privilegiran položaj.

Tako to počnejo lažnivci. Če za takšne tehnike nimate želodca, se raje držite resnice.

SCENARIJ 10

Kako odkriti resnico

Po doslej prebranem ste verjetno še bolj prepričani o tem, kar ste sumili že prej: poslovni svet je poln laži in podobnih sranj. Včasih se sprašujete, ali sploh lahko komu zaupate, da vam bo povedal vso resnico – da se bo odprl in vam povedal, kaj si v resnici želi ali misli in kaj se v resnici dogaja.

Ljudje govorijo resnico precej bolj pogosto, kot si morda mislite. Če jo želite slišati, morate najprej svoje pojmovanje resnice razširiti onkraj »resnice, vse resnice in zgolj resnice« (*The truth, the whole truth, and nothing but the truth*, del prisega na ameriških sodiščih, op. p.). Upam, da ste se do sedaj že naučili, da je povsem neprikrojena resnica v poslovnem svetu in, če smo natančni, tudi povsod drugod izjemno redko blago. Vendar pa nam prav način njene olupšave lahko nudi večino želenih informacij. Če želite razvozlati njihov pomen, morate zares pazljivo poslušati.

Pozorno poslušati pomeni dosti več kot zgolj slišati besede drugega. Ta proces je bolj podoben dožemanju poezije. Z vsebino se morate povezati in razmisliti, zakaj se ljudje izražajo na določen način. Od vseh stvari, o katerih bi se lahko pogovarjali, zakaj prav ta in zakaj prav sedaj? Terapevti temu pravimo poslušanje s tretjim ušesom. Vendar dokončnih odgovorov ne dobimo le s spraševanjem drugih ljudi. Najbolj pomembna vprašanja so tista, ki jih zastavite sebi.

Seveda, če sami sebi zastavljate vprašanja, si morate nanje tudi odgovoriti. Kar bo morda dovolj, saj tudi drugi svojih misli in namer ne priznajo vedno niti sami sebi, kaj šele vam. Če ne bo nihče ničesar priznal, kako boste potem vedeli, da so odgovori, ki ste jih dobili, pravilni?

Da bi lahko zaupali svojim interpretacijam, se morate zavedati, da je naš pogled na katerokoli situacijo vedno pristranski. Vsi izkrivljamo svoje dožemanje stvarnosti, da bi se ujemalo z našimi željami, strahovi ter pričakovanji, in večina naših notranjih konfliktov izvira prav iz teh popačenj. Kaj kdo izkrivlja, boste odkrili s tem, da boste pozorni na ponavljanja. Če se nekdo vedno znova znajde v podobnih težavah s povsem različnimi ljudmi, gre po vsej verjetnosti za izkrivljanje. Kar velja tudi za vas, ne zgolj za druge. Če vedno znova opazate isto stvar pri povsem različnih ljudeh, je morda vzrok težav v vašem opažanju in ne v njihovih dejanjih. Bolj boste poštene sami do sebe, večja je verjetnost, da si boste pravilno razložili tudi druge ljudi.

STRATEGIJA PREŽIVETJA 10**Kako poslušati**

Poslušati pomeni dosti več kot le slišati; vključuje tudi iskreno samospraševanje o povedanem. Tu je nekaj vprašanj, ki so vam lahko v pomoč pri odkrivanju vse resnice.

Zakaj mi to pripoveduje? S tem vprašanjem smo se v knjigi že srečali, vendar je tako pomembno, da se ga splača ponoviti. Kakšen je resnični namen osebe, ki vam nekaj pripoveduje? V svetu psihologije ima vse svoj namen. Vas poskuša prepričati? Si želi od vas, da bi nekaj naredili ali da bi nekaj občutili? Kaj si želi, da bi izvedeli, in zakaj si želi, da bi to vedeli? Ljudje redkokdaj nekaj pripovedujejo brez kakršnegakoli namena, niti takrat, ko so zgolj prijazni ali želijo nekako zapolniti čas. Kadar govorite z ljudmi, še posebej s tistimi, s katerimi imate težave, se vedno vprašajte, kakšen namen se skriva za njihovimi besedami.

Si ta oseba od mene nekaj želi ali mi želi nekaj dati? To vprašanje je še eden od načinov, da odkrijemo ozadje pogovora. Če bomo pozorni samo na vsebino, bomo včasih dobili povsem napačen odgovor.

Prošnja za pomoč je včasih lahko tudi darilo. Kadar vas inteligenčen človek prosi za nasvet, ste lahko povsem prepričani, da vam s tem daje kompliment. Kadar vas ljudje prosijo, da nekaj storite, to večinoma pomeni, da o vas menijo, da ste dovolj sposobni, da to res storite. Kadar vam ljudje zaupajo skrivnost, je to običajno znak, da vam zaupajo. Mnogi ljudje so sestradani pohval zgolj zato, ker ne prepoznajo komplimentov, ko jih dobijo. Največji komplimenti se pogosto skrivajo v prošnjah, ki jih ljudje naslavljajo na vas.

Tudi dajanje ni vedno to, kar se zdi. Z laskanjem vas bodo ljudje morda poskušali pripraviti do tega, da bi za njih nekaj storili, ali pa si želijo, da bi postali njihovi dolžniki. Od tistih, ki vas skušajo zavesti, običajno v pogovoru dobite veliko poklonov. Dajejo vam komplimente, prilagajajo se vašemu mnenju in na splošno z vami ravnajo tako, kot da ste najbolj zanimiva oseba na tem planetu. Nezasluženi daril običajno ne dobimo zastonj. Ljudje, ki so preveč prijazni, še posebej tisti, ki jih ne poznate prav dobro, imajo skoraj zagotovo skrite namene.

Kot sem omenil že v prejšnjem scenariju, lažnivci bodo hitreje prisegali, da govorijo resnico. Tisti, ki nimajo namena goljufati, pa pričakujejo, da jim boste verjeli.

Če vas prevevajo močni občutki – od kod prihajajo? Močna občutja, pa naj bodo negativna ali pozitivna, bi vas morala opozoriti, da se pod površjem pogovora dogaja še nekaj več. Dokler ne ugotovite izvora svojih občutij, se ne odzovite.

Če boste s tretjim ušesom pazljivo poslušali, boste presenečeni, kako pogosto vam ljudje dejansko povedo vso resnico. Več o tem, kako poslušati in na kaj morate biti pri tem pozorni, boste našli v naslednjem delu knjige.